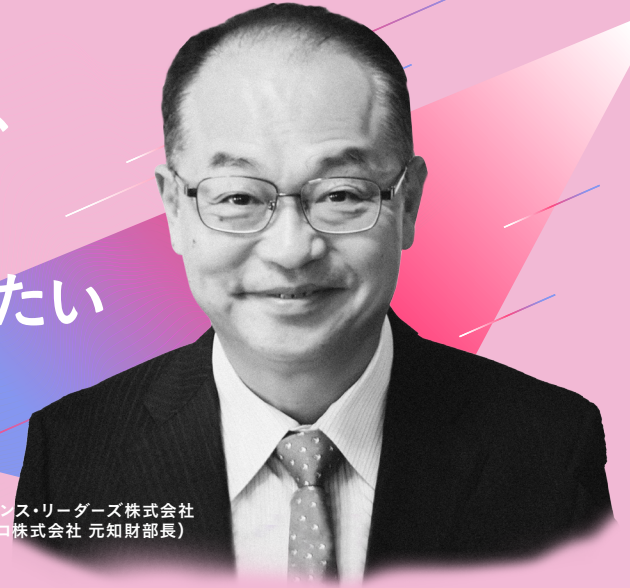


# 知財やアイデアの力で、 ひとりでも多くの人が 幸せになる社会を描きたい



HRガバナンス・リーダーズ株式会社  
(ナブテスコ株式会社 元知財部長)

菊地 修氏：HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー（元 ナブテスコ株式会社 理事 ナブテスコ R&D センター長 兼 知的財産部長）

1月20日（水）に開催する H2H セミナー「知財を企業価値に変える～前任と新任者が語る、ナブテスコ知財経営戦略の伝承と深化～」には、HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー（元 ナブテスコ株式会社 理事 ナブテスコ R&D センター長 兼 知的財産部長）菊地 修氏にご登壇いただきます。セミナーに先立ち、日本でいち早く IP ランドスケープを活用したコア価値の獲得・強化戦略を推進した菊地氏がなぜ知財に邁進してきたのか、その情熱とライフストーリーをお話いただきました。

## すべての人が安心して 暮らしていける社会をつくりたい

栃木県日光市に生まれた私は、古河電工に勤めていた父の関係で社宅暮らしをしていました。その頃、運動会や餅つき大会などを通じて地域コミュニティに関わり、人と深く向き合う喜びを知ったような気がします。

高校卒業後、電気通信大へ入学して上京。障害を持つ親子の集まる「調布土曜子ども会」というボランティアサークルに参加するようになりました。このとき、障害を持つ子どものいる親たちの不安や子どもの将来に対する暗澹たる気持ちに直面することになりました。

障害を持つ子どもの親たちは、子供の将来が不安でいっぱいなんです。「この子は私たちが死んだ後、どうやって働き、老いていくのか」と。そんな不安に駆られた方たちが安心でき、あらゆる人が活躍できる仕事はないか、そう思うようになりました。

この経験を通じて、身体能力が必要な仕事ではなく、頭脳やマインドを価値に変えて活躍できる仕事を生み出したいという気持ちを持つようになりました。これが知的財産や文化などの無形資産の重要性に気づき、知的財産を基点とするビジネスモデルを生み出したいと思うきっかけになったような気がします。

そして就職活動をしていたとき出会ったのが「発明」でした。当時はまだ、知的財産という考え方はありませんでした。けれど「発明」ができれば、自ら生み出したアイデアをスケールさせ、それを保持しビジネスにすることができ、そうすれば障害があっても働き続けられる社会になるのではないか――。そう思ったのです。ちょうどその頃パソコンが登場。工学系だった私は東芝で特許関係の仕事がしたいと思い、社会人生活をスタートさせました。

## 新規事業創造における知財戦略活動を 20代半ばで経験

東芝でまず配属されたのは、府中工場にある重電事業本部でした。ここでは原子力発電所や化学などのプラント監視制御機器、エレベーターなどの電気設備や計装機器、産業用コンピュータを製造していました。

中でも印象的だったのは、入社2～3年目で携わった産業用CTスキャナの事業化プロジェクトです。医療用がメインだったCTスキャナを産業用に用途拡大するためには、広く関連特許を調べなければなりませんでしたが、新たな特許を出願する必要もありました。そこでアイデア創造に取り組み、ペアマッチブレンストーミングという仕組みを構築。これは、まず、新たな用途に対する特許を調査して課題を把握したうえで、それらをメンバーに提示し、2人1組でその実現アイデアを出し切った後、さらに全員でブラッシュアップを行う発想法です。

この取り組みから生まれたアイデアを特許として保護したり、事業に活用して、他社とライセンス契約を結ぶことでアイデア価値の最大化に取り組んだりしました。これは、いまのIPランドスケープの源流となるような新事業創造に対する知財活動を実践することができたと思います。この経験は「知財担当が事業の根幹に入り込む」という知財経営戦略の原点となったように感じています。

## 事業の根幹を担う「知的財産によるビジネスモデル」を探れ！

その後、1980年代後半からサン・マイクロシステムズなどが提供するクライアントサーバーシステムが普及し、ビジネスの潮流に大きな変化が生まれました。一回でプロダクトを売り切るビジネスモデルから、ライセンス契約を結び、長く稼ぎ続けるモデルへの転換です。このとき、人間が生み出したアイデアや知恵一つで、これほど幅広く、長く続くビジネスモデルをつくれるのだと大きな衝撃を受けました。

そこで西田厚聡常務（当時、後に社長、会長就任）室長がEC戦略室に参加し、東芝全社でEC（電子商取引）を活用した新しいビジネスアイデアを発掘する「EC特許推進プロジェクトチーム」を立ち上げました。30歳前後の若手メンバーを中心に、「東芝の未来を創造する」を合言葉として全社員からECによるビジネスモデルのアイデアを募集したのです。するとたった3カ月で2,700件の応募が殺到。

その中から優秀アイデア15件を選んで急いで社長表彰を行い、翌月にはすべて特許出願手続きを行いました。それだ

けのスピード感がなければ、特許から新しいビジネスは生み出せないと思ったからです。

西田常務と仕事をして感じたのは、ビジネスに向き合う姿勢の厳しさです。私がコンテンツ配信の新規事業を提案したとき、西田常務から「事業の3年先まで見据えて、損益計算書と貸借対照表、それからキャッシュフロー計算書、具体的な顧客名まですべてそろえた羅針盤をつくれ！」と指導されました。これにはしびれました。

その後、東芝のIT部門が分離独立した東芝ソリューションへ赴任し、ここでも、企画、営業、開発、設計の若手社員を集結して、新事業テーマを発掘する「るつぽプロジェクト」を発足し、「会社の未来を創造する」というミッションで新事業の創出活動を牽引しました。[\*1]

## 次世代型携帯電話プラットフォーム戦争に破れ、苦渋の撤退

それから東芝知的財産部に復帰した後、OS、ミドルウェア、アプリケーションを統合したLinuxベースの次世代型携帯電話のプラットフォーム「ACCESS Linux Platform (ALP)」の開発に力を入れていた株式会社ACCESSへ転職。ここでは買収したPalmOSの優れた特許やソフトウェアをベースに開発したALPを、特許で守りグローバルでのライセンスビジネスに活用していくように奔走しました。

この新しいプラットフォームは苦心の末イスラエルの携帯端末会社の新製品開発に採用されたものの、急速に普及するiPhoneやAndroidスマートフォンに到底太刀打ちできず、結局、「次世代携帯電話のグローバル・プラットフォームを構築する」という夢は、果たせませんでした。この結果、会社でリストラが余儀なくなされ、多くの仲間とともに、ACCESSを去ることになりました。

## Bluetooth（機器間すれ違い通信）事業の起業失敗による二度目の挫折

その後、Bluetoothを用いて機器間すれ違い通信を実現する事業を興すべく起業。店舗の近くを通りかかったユーザーのスマートフォンにポップアップで広告を表示させる仕組みを開発し、4件の特許を取得しました。この事業をスケールさせようと意気込んだものの、折しも民主党政権。東日本大震災が起こるなど財政状況も悪く、事業の拡大は苦難の道のりでした。出資先の開拓や収益化の見込みが立たない一方、開発

費の負担は増大。大学などに在学中だった4人の子どものための教育費も重くのしかかってきました。

何度も迷い、苦んだものの最終的には事業撤退を決断。事業ごとソフトの開発会社へ譲渡することになりました。そして、新事業を起業することの苦労や試練を身をもって経験したことで、市場環境分析による事業価値の見極めとそれを保護・活用する知財戦略の重要性を痛感していました。

## ナブテスコと出会い、IPランドスケープを駆使した知財経営戦略を確立し、再起

ちょうどその頃、縁あってナブテスコへこないかと打診をいただくことに。ナブテスコが産業用ロボットや自動ドア、航空機、鉄道などいまの社会になくはない製品のコア部品を扱っていることに感動を覚えました。しかも、再び知財戦略の責任者として知財・特許の最前線へ戻ってこないかという願ってもない打診。

それ以後、これまでビジネス的な視点を持って知財戦略に取り組んできた経験を生かし、事業のコア価値を獲得・強化するように、アイデア創出やオープンイノベーションを行いながら知財のビジネス活用やIPランドスケープの実践など、会社の知財経営実現のために邁進しました。[\*2]

これらの活動が評価され、経済産業大臣から知財功労賞を受賞するとともに、理事に昇格しナブテスコ R&D センター長も兼務して、研究開発をリードする知財戦略を展開しました。

## 人が生み出す知財を中核とした知財ガバナンスを日本に普及させ、社会に貢献する

人生を通じて大切にしてきた信念は、自分から相手のために貢献するということです。ギブアンドテイクの心意気で情報発信を心がけ、関心を持ってくださった方々とコラボレーションする。その中で刺激を受け、成長し合いたいと考えています。

これまで一貫してアイデア創出やオープンイノベーションを重視してきたのは、誰かのアイデアをみんなでシェアし、一人でも多くの人が幸せに暮らせる社会をつくりたいと信じているからです。学生時代に障害者の方々と関わった経験を通じて、知恵やアイデアで人生を切り拓ける社会をつくりたいという思いが知財でビジネスを生み出すのだという情熱の出発点となっています。

これからもこの思いを忘れることなく、HR ガバナンス・リーダーズにおいて、人が生み出す知財（無形資産）を中核とした企業経営が行われるよう、「知財ガバナンス」の普及に取り組み、日本企業や社会のお役に少しでも立てるよう尽力したいと思っています。

\*1：財団法人 社会経済生産性本部 第20期 情報化推進懇話会「東芝グループ：ITソリューション部門の知的財産戦略について」 <http://www3.jpc-net.jp/cisi/pdf/file/20-05koenroku.pdf>

\*2：情報の科学と技術 69巻 [2019] 7号「ナブテスコの知財経営戦略におけるIPランドスケープの実践」 [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/69/7/69\\_298/pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jkg/69/7/69_298/pdf/-char/ja)

## Profile



HR ガバナンス・リーダーズ株式会社 フェロー（元 ナブテスコ株式会社 理事 ナブテスコ R&D センター長 兼 知的財産部長）

### 菊地 修氏

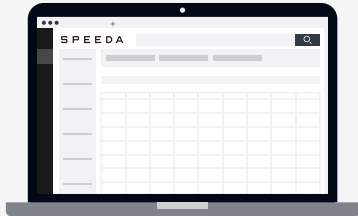
～1981年、ボランティア活動を通じて、アイデアや知財（無形資産）の重要性に気づく原体験。1981年、新卒で東芝に入社し、様々なポジションで事業企画や知財戦略を経験し、25年。2006年、次世代携帯電話

のグローバル・プラットフォーム構築を目指し、ACCESSへ。2011年、スマートフォンすれ違い通信事業を起業するも、事業化の目途が立たず、断念。2012年、ナブテスコに転じて、知財部長として精力的にIPランドスケープと知財経営を展開。2020年、人が生み出す知財を中核とした知財ガバナンスを普及するため、HRGLで新たな挑戦。

菊地氏がナブテスコでどのようにIPランドスケープを推進してきたのかについては、1/20のセミナー「知財を企業価値に変える～前任と新任者が語る、ナブテスコ知財経営戦略の伝承と深化～」でお話いただきます。楽しみにお待ちしております。どうぞませ。

# SPEEDA でビジネス情報をすばやく取得

## 7日間無料トライアル



7日間かかる業界分析をたった 1時間  
に。無料トライアルでスピードを体感  
してください。

SPEEDAを試してみる

## 資料請求・料金



機能料金などをまとめた概要資料を  
担当よりメールでご送付いたします。

資料請求

SPEEDA に関してご不明点・ご要望等ありましたら、下記の連絡先までお問い合わせください。

株式会社ユーザベース インサイドセールスチーム

TEL: **03-6386-5154**

MAIL: [insidesales@uzabase.com](mailto:insidesales@uzabase.com)

営業時間: 平日午前10時～午後6時